



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

A ESTRATÉGIA-COMO-PRÁTICA E O CONSULTOR COMO PRÁTICO DA ESTRATÉGIA

THE “STRATEGY-AS-PRACTICE” AND THE CONSULTANT AS A STRATEGIC PRACTITIONER

LA ESTRATEGIA-COMO-PRÁCTICA Y EL CONSULTOR COMO EL PRACTICO DE LA ESTRATEGIA

Renato Jorge Lopes da Costa, Dr.

Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa/Portugal

renatojlc@gmail.com

RESUMO

Apesar da existência de um crescente interesse em consultoria de estratégia e na sua influência nas empresas, existe um número muito limitado de estudos que investigam as contribuições dos consultores para a criação, difusão e consumo do conhecimento de gestão a nível macro e micro. Este artigo pretende assim colmatar este gap. Situando-se na literatura emergente da “estratégia-como-prática” e na focalização, estabelecimento e institucionalização das práticas e atividades estratégicas utilizadas no setor de consultoria de gestão, pretende-se assim contribuir para a construção da literatura nesta área, apresentando um conjunto de perspectivas teóricas que visem preencher a lacuna hoje em dia existente neste campo de estudo, ao mesmo tempo que vem desafiar os investigadores a alimentar este domínio da gestão com novos desenvolvimentos que possam efectivamente traduzir-se em factores determinantes no que respeita à possível melhoria do desempenho organizacional das empresas.

Palavras-chave: Estratégia-como-Prática; Desempenho Organizacional; Conceptualização da Estratégia.

ABSTRACT

Despite the growing interest in strategy consulting and its influence on business, there is a very limited number of studies investigating the contributions of the consultants for the creation, dissemination and consumption of knowledge management in a macro and micro level. This article intends to bridge this gap. Standing in the emerging literature of "strategy-as-practice" and in the focalization, establishment and institutionalization of strategic practices and activities used in the management consulting industry, we intent to contribute to the construction of the literature in this area, presenting a set of theoretical perspectives that aim to bridge the gap existing in this field of study, at the same time that comes to challenge the researchers to contribute this domain of management with new developments that may actually translate into determining factors regarding the possible improvement of organizational business performance.

Keywords: Strategy-as-Practice; Organizational Performance; Strategy Conceptualization.

RESUMEN

A pesar de la existencia de un creciente interés en la consultoría de estrategia y en su influencia en las empresas, existe un número muy limitado de estudios que investiguen las contribuciones de los consultores para la creación, difusión y consumo de conocimiento de gestión a niveles macro y micro empresariales. Este artículo pretende de esta forma cubrir ese vacío. Situándose en la literatura emergente de la “estrategia-como-práctica” y en la focalización, establecimiento e institucionalización de las prácticas y actividades estratégicas utilizadas en el sector de las consultoría de gestión, este estudio persigue contribuir a la construcción de la literatura en esta área, presentando un conjunto de perspectivas teóricas que vengán a cubrir el vacío existente actualmente en este campo de estudio, al mismo tiempo que desafía a los investigadores a alimentar este dominio de gestión con nuevo desarrollos que puedan, de manera efectiva, traducirse en factores determinantes en lo concerniente a una posible mejora del desempeño organizacional de las empresas.

Palabras clave: Estrategia-como-Prática; Desempeño Organizacional; Conceptualización de la Estrategia.

1 ENQUADRAMENTO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O resultado do domínio da micro-economia e os efeitos de globalização, têm conduzido a que o estudo da gestão empresarial tenha deixado de lado a análise das emoções, das motivações e das acções que levam e conduzem à estratégia propriamente dita (Jarzabkowski e Spee, 2009). Esta forma de gestão tem conduzido assim a que não se conheça de facto a prática que constitui o processo estratégico (Johnson et al, 2003), pois o focus tem sido colocado em determinados grupos de topo e não na compreensão sobre por quem, onde e como é efectivamente feito, comunicado e consumido o trabalho de ação estratégica.

De forma a colmatar este gap no campo de investigação da estratégia, o recente movimento da estratégia-como-prática tem vindo a refocar a pesquisa nas acções e interações dos práticos da estratégia, traduzindo-se isto no estudo dos práticos “practioners”, das práticas “practices” e, das “praxis”.

Os “practioners” são assim definidos como as pessoas que fazem o trabalho de estratégia – quem define e implementa a estratégia (Jarzabkowski e Spee, 2009) nas/e com as organizações. Ou seja, todos “os actores de gestão que realizam o trabalho da estratégia, tanto através da sua interação social com os outros como ao nível dos recursos e práticas específicas que são apresentadas dentro de um contexto” (Jarzabkowski, 2003: 24), podem assim ser considerados estrategistas, independentemente de serem gestores ou não e de serem internos ou externos a essas mesmas organizações (Whittington, 2007; Lundgreen e Blom, 2009), pois todos eles podem introduzir num determinado contexto estratégico novas ferramentas de gestão, novos interesses, novas ambições e novos recursos para o trabalho estratégico que é realizado no seio de uma organização.

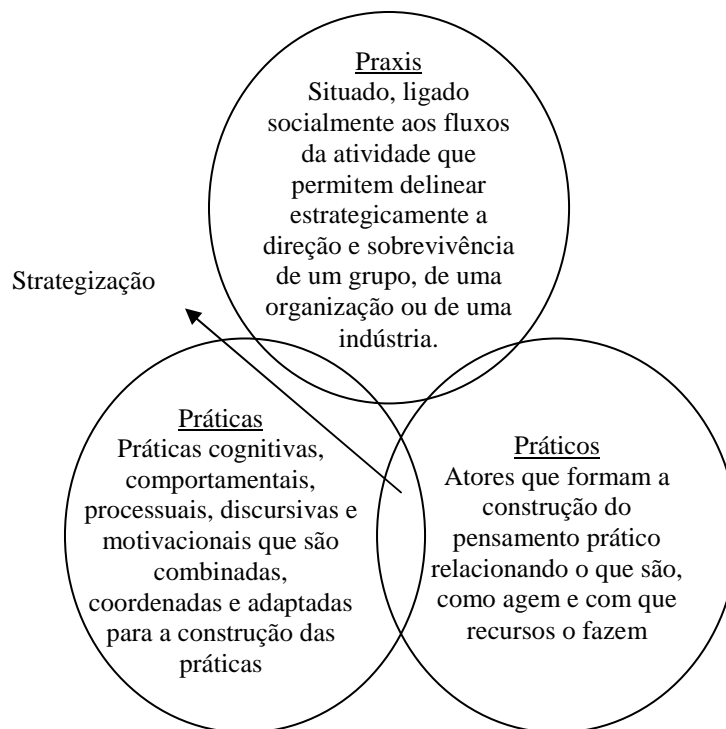
As “practices” por sua vez são as ferramentas sociais, simbólicas e materiais com que a estratégia é feita, podendo estas serem definidas como “ a matriz da atividade humana centralmente organizada em torno de entendimentos comuns práticos”, onde se sublinha a natureza da ação de rotina. O foco aqui centra-se no inconsciente, na atividade diária, nas rotinas, nos hábitos e nas tradições, ou por outras palavras nos recursos que são utilizados no decorrer das atividades, tais como uma conversa de hotel, entrevistas de colecta de dados, contactos influentes (persuasão), cooperações acidentais ou conversas de conteúdo. É importante ainda assim que se saiba destringir prática estratégica de estratégia-como-prática, pois se a primeira emana de um conjunto de comportamentos rotineiros, a segunda refere-se às situações, interações e às próprias interpretações que causam a atividade estratégica, remetendo este facto para a aplicação e interpretação dessas mesmas práticas (Giddens, 1984; Jarzabkowski, 2003; Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2001; Whittington, 2002; Jarzabkowski et al., 2007).

Neste sentido, se as “practices” remetem para comportamentos rotineiros, as “praxis” são o fluxo de atividade onde as “practices” e consequentemente a estratégia ficará implícita. As “praxis” podem assim ser definidas como o conjunto das várias atividades envolvidas na formulação e implementação da estratégia das empresas (Whittington, 2006), podendo ser descritas como a corrente da atividade em que a estratégia é realizada (Jarzabkowski et al., 2007), envolvendo decisões, reuniões, “workshops”, mudanças de processos estratégicos, mudanças de padrões de acções, ou qualquer outra atividade que constitua o verdadeiro trabalho estratégico do actor organizacional (Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski et al, 2007; Whittington, 2006).

Juntos, os “practioners”, as “practices” e as “praxis” são assim os elementos que constituem o tópico da pesquisa da “estratégia-como-prática”, constituindo o que Whittington (2002), Wilson e Jarzabkowski (2004), Jarzabkowski e Spee (2009) e Jarzabkowski et al. (2007) denominam como “fazer estratégia” ou “estrategizar”,

funcionando estas três vertentes como um conjunto de episódios que permitem efectivamente estudar a estratégia das empresas e todos os componentes que afectam a qualidade dessa mesma estratégia - Figura 01.

Figura 1 – Estrutura Conceptual de Análise da Estratégia-como-Prática



Fonte: (Jarzabkowski et al., 2007)

O objectivo é portanto compreender “onde e como é feito o trabalho de estratégia”, por quem é feito, com que competências e ferramentas, onde estas foram adquiridas, e como os resultados deste trabalho é comunicado e consumido? (Whittington, 1996). Na verdade, a chave do sucesso organizacional pode estar contida nestes detalhes de nível micro, os quais têm particular vantagem por serem invisíveis a terceiros, o que coloca a focalização sobre as práticas, mas mais importante ainda, como estas práticas na verdade são envolvidas e constituem o processo estratégico ou mais precisamente o que Whittington, (2002), Wilson e Jarzabkowski (2004), Jarzabkowski e Spee (2009) e Jarzabkowski et al. (2007) denominam de estrategizar.

Nesta perspectiva, o ênfase em termos das “practices” é colocado sobre quando a prática acontece (no espaço e no tempo), sobre como pensar durante a contribuição dessas situações para a orientação estratégica da empresa, bem como, sobre a forma de agir em termos organizacionais. (Jarzabkowski, 2003; Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2001; Whittington, 2002), funcionando neste contexto os “practioners” como o meio ou um veículo de colocação das “practices” em ação”

A mesma diversidade dimensional aqui reflectida no que concerne à conceptualização das “practices” e dos “practioners” é encontrada também ao nível das “praxis”. Pegando nas definições de “praxis” de Jarzabkowski et al (2007), Reckwitz (2002) e Sztompka’s (1991), este domínio pode ser descrito como a corrente de atividade em que a estratégia é realizada (Jarzabkowski et al, 2007), interligando acções micro de

indivíduos e grupos em instituições amplas em que estas acções estão localizadas (Reckwitz, 2002), operacionalizando-se no que as pessoas estão a fazer e no que está a acontecer na sociedade - níveis macro das praxis (Sztompka's, 1991). A dimensão de praxis é desta forma diluída em acções micro que remetem as "praxis" estratégicas para níveis individuais ou grupais em termos de experiência de um episódio específico (decisões, reuniões, workshops), em acções meso que explora as "praxis" estratégicas a um nível organizacional e sub-organizacional (mudança de programas, mudança de processo estratégico, mudança de padrões de acções estratégicas – Balogun e Johnson, 2005) e, acções macro, ligadas estas a um nível mais institucional associadas mais frequentemente a acções padronizadas de uma indústria específica (Lounsbury e Crumley, 2007).

Jarzabkowski e Spee (2009) relacionando três diferentes tipos de práticos (indivíduos internos, práticos agregados e práticos agregados externos) e os três diferentes níveis de praxis desenvolveram a tipologia dos nove domínios da pesquisa da "estratégia-como-prática", sendo que cada um dos domínios representa um possível campo de pesquisa nesta área – Tabela 1.

Tabela 1 - Tipologia da Estratégia-como-Prática por Tipo de "Practitioner" e Nível de "Praxis" – "Campos de pesquisa identificados nesta área" vs. "Número de trabalhos identificados no construto teórico da bibliografia consultada"

Níveis das "Praxis"	Macro	C n Empírico = 1 n Teórico = 0	F n Empírico = 1 n Teórico = 2	I n Empírico = 1 n Teórico = 8
	Meso	B n Empírico = 3 n Teórico = 0	E n Empírico = 16 n Teórico = 0	H n Empírico = 1 n Teórico = 0
	Micro	A n Empírico = 6 n Teórico = 1	D n Empírico = 6 n Teórico = 0	G n Empírico = 0 n Teórico = 0
		Actor Individual na organização	Actor Agregado na organização	Actor Agregado extra-organizacional
		Tipo de Prático		

1 – Nesta análise estão apenas implícitos trabalhos teóricos e empíricos identificados com a agenda da estratégia-como-prática

2 – Os trabalhos identificados em n Empírico e n Teórico podem estar incluídos em diferentes domínios e aparecem em mais do que uma análise

3 – Não existem trabalhos identificados em G e H pois não têm sido o foco central de nenhum artigo de carácter empírico ou teórico até 2009.

Fonte: Jarzabkowski e Spee (2009)

Tal como pode ser visualizado através da tabela 01, um facto que se retém é que os estudos sobre os domínios H e G, têm sofrido de uma clara falta de atenção por parte da investigação académica, não tendo sido de todo uma área muito trabalhada pelos investigadores da estratégia.

De forma a contribuir para a construção da literatura neste campo de pesquisa, este estudo tem o objectivo de trazer para a área da gestão estratégica um trabalho de pesquisa teórico que permita alimentar o campo da estratégia, nomeadamente da "estratégia-como-prática", focalizando o estudo sobre a atividade de consultoria de gestão estratégica, sobre a influência dos consultores como "practioners" em termos do

planeamento e implementação das estratégias que levam a cabo nas suas empresas cliente, sobre o seu papel na construção destas e sobre quais as acções de pesquisa que devem ser contempladas na análise das atividades e práticas que são levadas a cabo por estes actores extra-organizacionais na sua atividade quotidiana de estrategização.

2 A ESTRATÉGIA-COMO-PRÁTICA NOS SERVIÇOS E INDÚSTRIA DE CONSULTORIA DE GESTÃO

Apesar da consultoria em estratégia ser um sub-ramo dominante de consultoria de gestão (Poulfelt et al., 2005) e da existência de um crescente interesse em consultoria de estratégia e na sua influência estratégica nas empresas, existe um número muito limitado de estudos que investigam as contribuições dos consultores no processo estratégico (Knights e Morgan, 1991; Bloomfield e Danieli, 1995; Fullerton e West, 1996; Kirby e Jones-Evans, 1997; Lundberg, 1997; Powell, 1997; Salaman, 2002; Werr e Styhre, 2002; Fincham e Clark, 2002; Clark, 2004) e a sua contribuição para a criação, difusão e consumo do conhecimento de gestão a nível macro e micro.

Se tivermos em conta os aspectos do processo e ao mesmo tempo a relação de conteúdo da atividade humana, tal como providenciada pela análise da estratégia-como-prática, a partir da análise do trabalho efectivo dos consultores, esta escassez fica ainda mais evidente (Kaiser e Kampe, 2005; Lungreen e Blom, 2009; Jarzabkowski e Spee, 2009), o que vem acentuar também a necessidade da estratégia ser analisada a partir da acumulação das práticas sociais, produzidas, praticadas e usadas pelos denominados especialistas estratégicos extra-organizacionais, os consultores.

A focalização do estudo da estratégia-como-prática nos consultores (Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski e Spee, 2009; Whittington, 2006) e nas suas complexas interações enquanto práticos da estratégia devido ao seu extra-organizational estatuto em relação à suas empresas clientes (Jarzabkowski e Spee, 2009), vem assim contribuir de forma concreta para o desenvolvimento deste campo de pesquisa, estatuto este caracterizado por uma relação (cliente-parceiro) de cariz vincadamente formal, que eventualmente pode evoluir para relações mais informais ao longo do tempo (Lungreen e Blom, 2009), sendo por essa razão que Jarzabkowski et al. (2007) intitulam os “practioners”, as “praxis” e as “practices” como os factores constituintes do que se denomina de “fazer estratégia”.

Assim, para se proceder à pesquisa sobre a influência dos consultores de estratégia, não é suficiente descrever a sua presença durante as várias fases do processo estratégico, nem é suficiente explicar exclusivamente os seus contributos para o conteúdo da estratégia. É necessária uma perspectiva mais global para capturar a sua influência na génese da estratégia, isto tendo em conta a importância destes actores enquanto co-produtores de gestão e a contribuição que trazem para a estratégia empresarial (Clark, 2004).

Um exemplo recente do estudo da consultoria no campo da estratégia-como-prática foi realizado por Sturdy et al. (2006), mostrando como as micro rotinas e as práticas podem iluminar quer o caminho de ação e interação dos estrategistas, quer os próprios resultados estratégicos que são produzidos, neste caso ilustrando como uma simples estrutura social de rotina como um jantar de negócios pode evoluir para a construção de um negócio para estrategistas como os consultores de gestão, conceptualizando uma teorização prática mundana e uma micro-prática na construção de padrões estratégicos de atividade (Jarzabkowski e Seidl, 2008).

No entanto, analisar a influência dos consultores numa perspectiva prática vai muito além deste tipo de investigação, pois significa investigar quais as práticas que afectam a estratégia e determinar a influência dos consultores sobre essas práticas, o que leva a que seja importante destrinçar práticas estratégicas formais e informais e a influência dos consultores sobre essas mesma práticas.

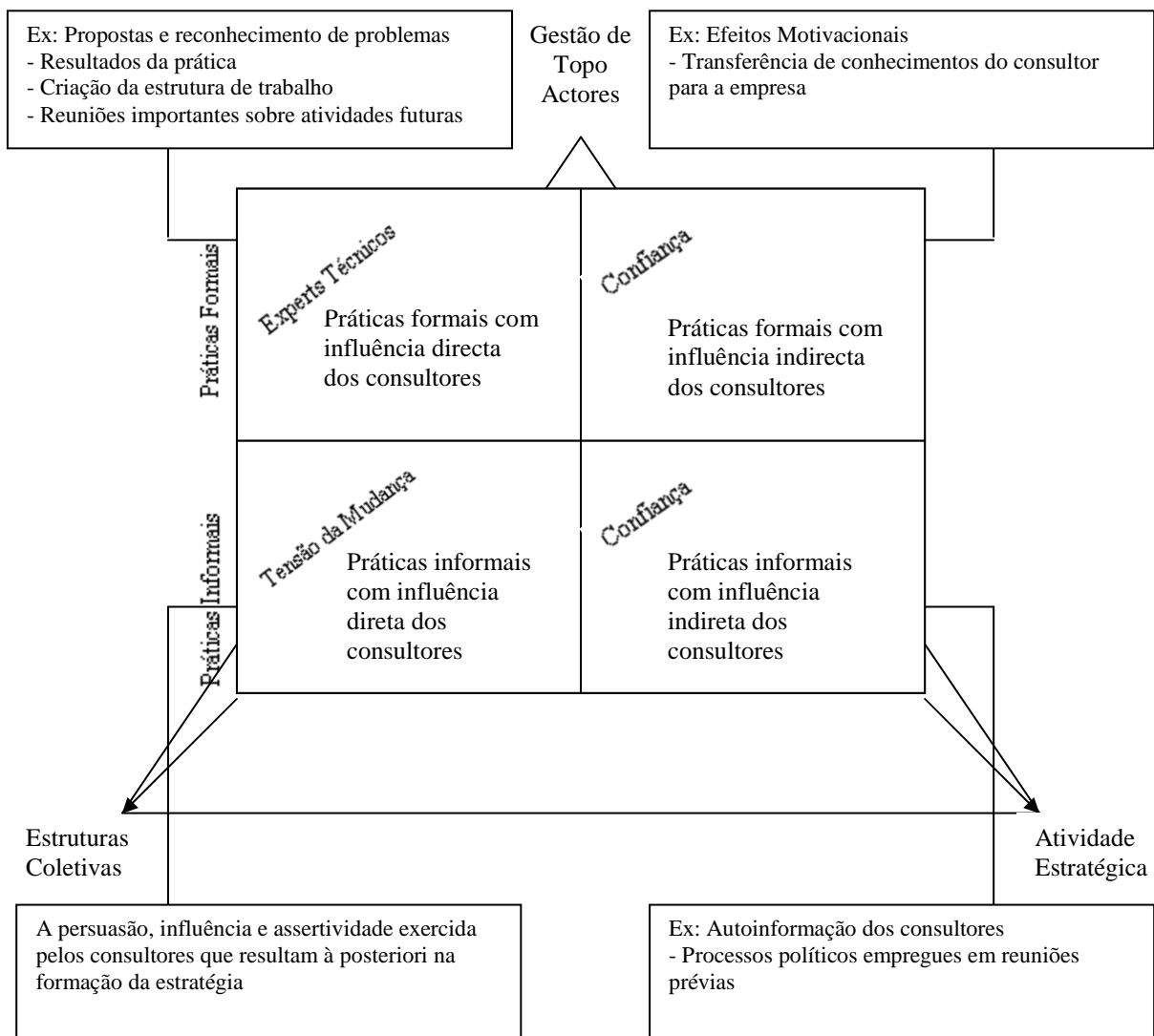
Assim, uma prática formal é um processo de exploração planeado com antecedência, sendo que as práticas informais aparecem junto dos procedimentos formais e ocorrem livremente no tempo e no espaço, sem relações explícitas para o sistema organizacional (Cumings e Wilson, 2003). Ou seja, uma prática formal pode ser um conselho administrativo no acompanhamento de uma estratégia, sendo que uma prática informal pode decorrer numa discussão acidental entre dois estrategistas que estão a definir os objectivos de um determinado projecto.

O estudo de caso de Kaiser e Kampe (2005) mostra que a atividade estratégica evolui a partir de práticas formais (ex: “workshops” estratégicos) mas também de práticas informais, ficando ilustrado a partir do mesmo um número significativo de práticas informais que aconteceram, o que nos indica que estas são altamente relevantes para o processo estratégico.

Por outro lado, no que diz respeito à influência dos consultores sobre as práticas que afectam a estratégia, estas podem também ser directas ou indirectas. Uma influência directa pode resultar da definição de um problema numa reunião, ou seja, uma prática apenas pode ser directamente influenciada pela presença do consultor. Ainda assim, importa referir a importância das influências indirectas (por exemplo, a utilização da base de dados dos consultores utilizadas por líderes de projecto) no processo estratégico. Muito embora este tipo de influências não seja tão focadas ou visíveis, este tipo de práticas não podem ser negligenciadas para a obtenção do sucesso, ainda que careçam de intervenção activa por parte dos actores.

A diferenciação entre práticas formais e informais e influências directas e indirectas podem ser visualizadas no quadro investigatório desenhado por Kaiser e Kampe (2005) – Figura 2.

Figura 2 - Estrutura das Práticas Estratégicas Influenciadas pelo Trabalho dos Consultores



Fonte: Adaptado de Kaiser e Kampe (2005)

3 O PAPEL DOS CONSULTORES COMO INTERMEDIÁRIOS NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO

Mudanças rápidas em termos tecnológicos, ciclos de vida de produto cada vez menores, “downsizing”, elevada volatilidade de mercado, são hoje desafios que se colocam às organizações e que fazem com que estas se vejam constantemente confrontadas com a necessidade de gerir cada vez melhor os seus processos de negócio e a distribuição do conhecimento gerado e adquirido ao longo dos anos.

Muito embora a gestão do conhecimento tenha vindo a ser um assunto estudado ao longo dos anos, um facto que se constata é que na literatura mais recente este tema tem efectivamente sido amplamente reconhecido como um dos recursos mais competitivos que as empresas podem deter em termos das actuais dinâmicas globais dos ambientes de negócio (Sharif et al., 2005), sendo por esse mesmo motivo o centro da atenção de muitos profissionais, empresas e investigadores, todos eles focados na criação, transferência, procura e partilha deste factor de sucesso dentro e entre organizações (Davenport et al., 1996), o que, não só tem levado às mais variadas

formas de desenvolvimento organizacional, como também à ampliação das próprias dimensões e perspectivas de análise deste campo da gestão.

A definição de conhecimento não está por isso confinada numa definição comum e única partilhada por vários autores sendo estudada sobre diferentes dinâmicas interpretativas. Ayer (1956) por exemplo, define conhecimento como algo que permite aumentar a capacidade individual de indivíduos sobre a ação. Davenport e Prusak (2000) por seu turno, ligam o conhecimento a uma mistura fluida e estruturada entre as variáveis experiência, valores e informação contextual. Já para Brooking (1999) o conhecimento é definido como informação que necessita de ser entendida e aplicada. Estes conceitos são assim o quadro de referência disciplinar neste campo da investigação científica que resultaram em múltiplas formas de definir conhecimento, ainda que este possa ser mais explícito (resultado por exemplo da apresentação de um relatório de pesquisa), tácito (resultante de discussões, histórias e interações pessoais ligadas a perspectivas pessoais, intuição, emoções, crenças, experiências e valores), implícito ou sistemático, dependendo do nível de enquadramento contextual que se queira considerar, que pode ser individual, grupal ou organizacional (Nonaka e Takeuchi, 1995; Inkpen, 1996; Nonaka e Konno, 1998; Davenport e Prusak, 2000; Dixon, 2002).

A distribuição do recurso conhecimento e a partilha desse mesmo conhecimento remete assim para um processo recíproco que permite recriar o conhecimento face a novos contextos (Willem e Scarbrough, 2002), devendo reproduzir-se esta ação na criação de novos ambientes de trabalho, na partilha de mecanismos de conhecimento e na criação de capacidades de aprendizagem dentro e entre organizações (Bechima e Bommen, 2006).

O processo de partilha de conhecimento e a condução eficiente desse mesmo fluxo de informação vem assim realçar a importância do setor de consultoria nas novas dinâmicas empresariais. Ainda que seja necessário o recurso a um conjunto de indicadores sócio-técnicos como a análise das diferentes perspectivas dos actores e de tantos outros atributos de análise como cultura, confiança, motivação e relevância (Bechima e Bommen, 2006) é fundamental no atual panorama económico que os gestores possam definir estratégias que facilitem a partilha de conhecimento, o que terá sempre de os levar a considerar o envolvimento pessoal da consultoria como um meio de distribuição e transferência de saberes e de novas práticas organizacionais, pois, seguindo o raciocínio de Bechima e Bommen (2006) são eles os únicos a colocar a ênfase sobre a eficiência organizacional sendo por isso capazes de distribuir de forma efectiva os mais diversos tipos de conhecimentos pelas organizações.

Mas aqui entronca um problema, serão os consultores capazes de convencer os clientes relativamente ao valor do seu conhecimento? Segundo Fincham (1999; 2008), a resposta a esta pergunta está assente no estudo conjunto da consultoria numa perspectiva estratégica focalizada na relação consultor-cliente.

O autor remete esta questão para a ênfase assente numa perspectiva estratégica ligada aos estratagemas levados a cabo pelos profissionais de consultoria e mais especificamente à legitimidade do conhecimento em consultoria. Muitos dos gestores têm de facto a percepção de que algo está errado, mas não conseguem identificar o problema e, mesmo que o façam, não têm as ferramentas necessárias para materializar os seus pressentimentos em acções concretas de trabalho. Cabe assim aos consultores diagnosticar o problema e agir demonstrando o seu valor no mercado através da apresentação de técnicas que permitam definir claramente o que deve ser feito e quais os passos que podem ser dados para a sua eliminação.

De facto, segundo Fincham et al. (2008), a credibilidade e o conhecimento são os dois pilares que diferenciam um especialista na óptica do cliente, ainda que na maioria das vezes este mesmo conhecimento

apareça transcrito de forma ambígua e transcendente, o que faz com que o processo de legitimidade dos consultores seja visto por muitos actores como problemático.

Já anteriormente, seguindo a linha de pensamento de Fincham (1999; 2008), Fosstenlokken et al. (2003) realçavam neste âmbito de análise a importância da aprendizagem permanente por parte dos consultores nos vários processos onde são envolvidos conjuntamente com equipas de trabalho e com o mais diverso tipo de clientes e projectos, considerando esta mesma aprendizagem como o factor chave de desenvolvimento do conhecimento no setor de consultoria empresarial.

Este tipo de fontes de conhecimento e formação do próprio conhecimento devem surgir assim como uma alternativa à tendência generalizada em apresentar o conhecimento de forma particularizada e abstracta, como muitas vezes acontece, sendo esta prática utilizada por muitos profissionais (incapazes) como base fundamental de argumentação de estatuto e presunção (Wilensky, 1964; Strang e Meyer, 1993), formando ao invés o que é denominado por Fincham et al. (2008) como as diferentes modas trabalho especializado “expert labor”, que asseguram à atividade de consultoria de gestão um meio no alcançar de estatuto e credibilidade.

Este processo de construção do conhecimento é designado por Fincham et al. (2008) como os três actos da prática profissional, cuja estrutura assenta num forte conhecimento sub-dividido por diferentes fases: diagnóstico, inferência e tratamento (Tabela 2) e cujo desenvolvimento e disposição estrutural formam o que os autores designam por conhecimento do setor (knowledge setor), resultado do trabalho desenvolvido por empresas de consultoria e pela sua interação com as mais diversas organizações de um dado setor, resultando assim na construção do “conhecimento colectivo” desse mesmo setor.

Tabela 2 - “Expert knowledge” e “Setor knowledge”

Os três modos de conhecimento especializado	Influência legitimadora do conhecimento do setor
Diagnóstico: Remeter o problema do cliente para uma categoria que se ajuste à base do conhecimento do perito	Diagnóstico do problema do cliente é redigido num modelo que fornece uma linguagem para a indústria compartilhada com o cliente, mas em que o consultor também alega profunda compreensão dos problemas e soluções.
Inferência: Pensamento especializado em que o tratamento da estratégia é elaborado	Conhecimento de outros agentes do setor e atividades de ajuda para a construção de pontes entre o cliente e o consultor no processo de uso de uma base de conhecimentos especializado
Tratamento: Um resultado fornecido para o cliente que é prescrito pelo sistema de diagnóstico	Orientação de consultores em direção a uma solução que confere um grau de legitimidade e fornece uma prática compartilhada na qual as diferenças e conflitos podem ser dissolvidos

Fonte: Fincham et al. (2008)

O conhecimento “know-how” de um dado setor deve desta maneira estar presente em toda e qualquer fase de diagnóstico, ajudando o consultor a simplificar e a priorizar o que é realmente importante e onde efectivamente deve estar focado. Da mesma forma deve ter a capacidade e perícia para envolver o cliente no problema a solucionar, de forma a evitar distorções que afastem o cliente do processo. Só através deste tipo de condutas é possível tornar o processo mais fácil, disciplinado e compreensível, da mesma forma que se contribui para a legitimidade do conhecimento no setor de consultoria.

Estas considerações de linguagem e diagnóstico afectam a forma como podemos ver o nível de colaboração e relacionamento existente entre consultores e clientes, surgindo o trabalho sinérgico focado nas necessidades do grupo, nas dificuldades e nas prioridades como factor de sucesso (Carlile, 2002) de desenvolvimento de relacionamentos eficientes entre as partes. O setor aqui serve como espaço de condução de processos de inferência e integração, sendo que o conhecimento de actores de outros setores e atividades servem para construir pontes entre o consultor e o cliente no processo de uso de uma forte base de conhecimento, ajudando-os a fazer as escolhas certas e a decidir sobre as melhores metodologias a adoptar (como comprar vs fazer ou centralizar vs descentralizar), processos estes muitas vezes complexos e contingências (Fincham et al., 2008).

A flexibilidade aqui usada como suporte de diferentes escolhas, são muitas vezes a solução dos problemas, quer a partir da incorporação das ideias por parte dos clientes, quer através das fontes de conhecimentos utilizadas pelos consultores.

Deste processo resultam dois factores, numa primeira instância o conhecimento de um dado setor continua a ser constituído, resultando ainda a legitimidade do próprio processo, cuja solução é suportada pela existência dos actores e pelo próprio conhecimento gerado pelo setor no desenvolvimento dos vários projectos (Fincham et al., 2008).

Abordando este contexto a partir também da leitura de Suddaby e Greenwood (2001), a construção do conhecimento funciona assim como uma rede de trabalho e age como um canal de informação, alimentado por diferentes perspectivas sobre a informação de um dado setor e não apenas pela simples transição de dados e projectos singulares desenvolvidos em determinadas organizações desse mesmo setor.

Sucintamente, o que Fincham et al. (2008; ver também Abbott, 1988) mencionam é que a resolução de problemas e a construção de soluções não pode ser apenas alicerçada em aspectos de perícia persuasiva ou aspectos técnicos, devendo também ser valoradas nesta estrutura como significantes pontos de referência a habilidade para gerir relacionamentos, a focalização no que é mais prioritário, a sinergia de esforços e, essencialmente, o forte conhecimento que deve existir sobre um dado setor como parte de uma maior capacidade de adaptação, flexibilidade e legitimidade dos consultores face à realidade empresarial existente, forçando a que com isto, quer consultores, que clientes, possam ainda tomar o seu lugar de forma convincente no processo de decisão. Ainda assim, Fincham et al. (2008) frisam que não será apenas através deste tipo de conhecimentos ou da experiência em dados setores que os consultores se tornarão mais legítimos aos olhos dos clientes, devendo essa legitimidade resultar também e ser associada a outras formas de conhecimento, tais como, aspectos técnicos e práticos (metodologias; bases de dados) na transferência da sua sabedoria, resultando desta complexa fusão a verdadeira construção de legitimidade de que poderão gozar os consultores de gestão estratégica, para que sejam considerados como agentes activos de criação de modas e conhecimentos de gestão tal como Ernst e Kieser (2002) os intitula.

4 OS PAPÉIS DOS CONSULTORES NOS PROCESSOS ESTRATÉGICOS QUE DESENVOLVEM

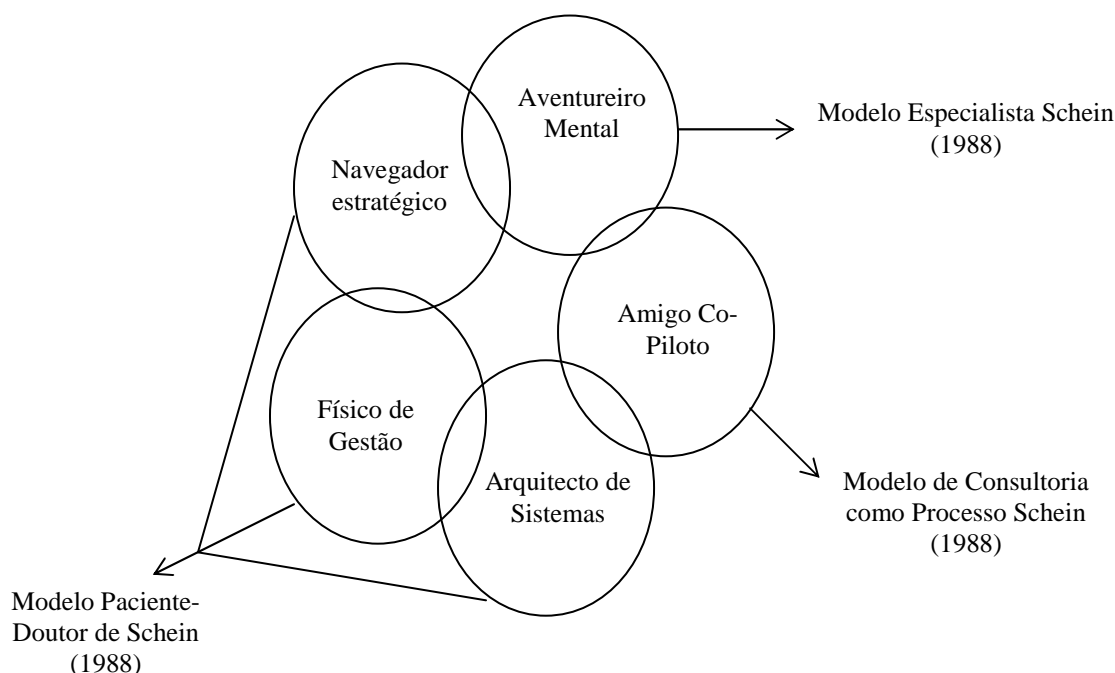
Ao analisar alguma da literatura de consultoria muitas das vezes o que se constata em determinados testemunhos de clientes é que os consultores são caracterizados de caros, destruidores de organizações, tradutores de ideias velhas e contextos vazios, condutores de algo que não dominam e agentes que agem sobretudo em prol dos seus próprios interesses pessoais (Jackall, 1988; Nohria e Berkeley, 1994; O'Shea e Madigan, 1998; Fincham e Clark, 2002), sendo considerados por isso como passivos, fracos, incertos e dependentes de ideias e directrizes dos clientes (Clark, 1995; Clark e Salaman, 1996; Gill e Whittle, 1992; Sharma, 1997).

Mas se existem autores tão cépticos relativamente ao reconhecimento da importância dos consultores, porque existem autores tão preocupados com o estudo da consultoria estratégica e, porque é que pessoas altamente qualificadas insistem na contratação de profissionais de consultoria se o valor que trazem para as organizações muitas vezes não excede as suas expectativas?

Tal como em qualquer contexto socioeconómico a reprodução de ideias e pensamentos não podem ser generalizados, até porque segundo, Fincham e Clark (2002: 10), “os consultores dizem-nos muito acerca da gestão em si mesma”, existindo um claro paralelismo entre os assuntos de consultoria e as estruturas e processos centrais de gestão, sendo por isso denominados por Fincham e Clark (2002) e Lundgreen e Blom (2009) como “estrategistas”, cuja influência potencial e estatuto elevado são por vezes negligenciados em alguns estudos levados a cabo no âmbito de alguns projectos estratégicos, pois como referem, o seu trabalho tem um cariz transversal ainda que possa diferir substancialmente em termos dos papéis que são desenvolvidos ou são forçados a desenvolver nas diferentes interações e relacionamentos que levam a cabo nas suas mais diversas intervenções, resultado de diferentes tipos de trabalho, de diferentes níveis de criatividade e inovação e do tipo de técnicas e ferramentas utilizadas.

De forma a reflectir o conjunto de regras e processos intimamente ligados à dimensão estratégica dos consultores, Nees e Greiner (1985) segmentaram os consultores em cinco categorias – Figura 3.

Figura 3 – A Segmentação dos Consultores por Categoria



Fonte: Nees e Greiner (1985)

O “Aventureiro Mental” está de certa forma ligado ao desenvolvimento de nações, aqui, alicerçado ao desenvolvimento de trabalhos enriquecidos por rigorosos métodos económicos e a cenários de previsão de longo-prazo, sendo essa a razão pela qual Schein (1988) os designa como os verdadeiros “especialistas” na segmentação que faz às diferentes classificações dos consultores. Por seu turno, a contribuição do “Navegador Estratégico” está mais focada no valioso conhecimento quantitativo que detém em termos de mercado e das dinâmicas competitivas nele existentes, o que muitas vezes os levam a conduzir cursos de ação sem a ocultação da perspectiva do cliente na construção de respostas para a resolução de determinados problemas encontrados. Da classificação de navegador estratégico surge então uma terceira segmentação, a de “Físico de Gestão”. Aqui a diferenciação é feita pelo profundo conhecimento do consultor relativamente às dinâmicas internas da organização cliente, o que o leva a sacrificar a objectividade, dando primazia a uma perspectiva mais realista do que pode ser alcançável. Ainda enquadrada no modelo paciente-doutor de Schein (1988), a classificação de “Arquitecto de Sistemas” é dada por Nees e Greiner (1985) ao profissional de consultoria especializado no redesenho de processos, rotinas e sistemas, sempre em colaboração directa com o cliente. Por último, temos o consultor “Facilitador” em vez de especialista. Este ao invés de providenciar novos conhecimentos caracteriza-se pelos conselhos prestados ao cliente, funcionando como o seu co-piloto – “Amigo Co-Piloto” – no desenvolvimento dos projectos que se querem levar a cabo.

A combinação das variáveis de Nees e Greiner (1985) e o estudo qualitativo (descritivo e observatório) conduzido por Lundgreen e Blom (2009) no acompanhamento durante mais de uma década a uma empresa Sueca líder na prestação de serviços de consultoria, resultou então na definição de duas variáveis que segundo Lundgreen e Blom (2009) permitiram a construção das diferentes categorias de papéis dos consultores na sua atividade, ou seja, a visibilidade do consultor para com a organização e o status que caracteriza o relacionamento

com o cliente, remetendo a primeira para a forma mais ou menos camuflada que os consultores possam usar na sua relação com os membros da organização, e a segunda para a dimensão da distribuição de poderes entre os consultores e as pessoas significativamente importantes no contexto organizacional onde estes estão inseridos (ver também Werr e Styhre, 2002).

Da combinação destas variáveis resultou portanto a construção de quatro diferentes categorias de papéis do consultor de gestão (Figura 4) relativamente aos diferentes trabalhos que desenvolvem, as denominadas “praxis”.

Figura 4 - Quatro Metáforas para os Papéis Desenvolvidos pelos Consultores Estratégicos

		Status do Consultor em Relação ao Cliente	
		Fraco	Alto
Visibilidade Organizacional	Exposto	O Mordomo	O "Chanceler"
	Encoberto	O Servente	A "Sua Eminência"

Fonte: Lundgreen e Blom (2009)

A metáfora “Chanceler” implica um papel de alta confiança, agindo o consultor nesta componente como um verdadeiro parceiro ou conselheiro, sendo o crédito que lhe é dado definitivamente elevado como resultado da sua contribuição decisiva para o sucesso organizacional. O consultor nesta perspectiva age como um importante conselheiro estratégico fazendo lembrar o antigo império romano e os seus ministros seniores cuja influência era muito superior aos dos restantes que compunham a sua estrutura hierárquica.

Noutro ponto de análise existe o termo “Sua Eminência”. Embora estejamos a descrever de forma idêntica um poderoso conselheiro, este caracteriza-se pelo trabalho realizado por “de trás da ação”, operando de forma secreta e muitas vezes não oficial. Neste contexto, o consultor é colocado no lugar da frente na condução do projecto, caracterizando-se o relacionamento entre as partes como compreensivo e de mútuo respeito, fazendo lembrar François Leclerc du Tremblay (século XXVII em França), que servia e agia como a mão direita do Cardinal Richelieu’s.

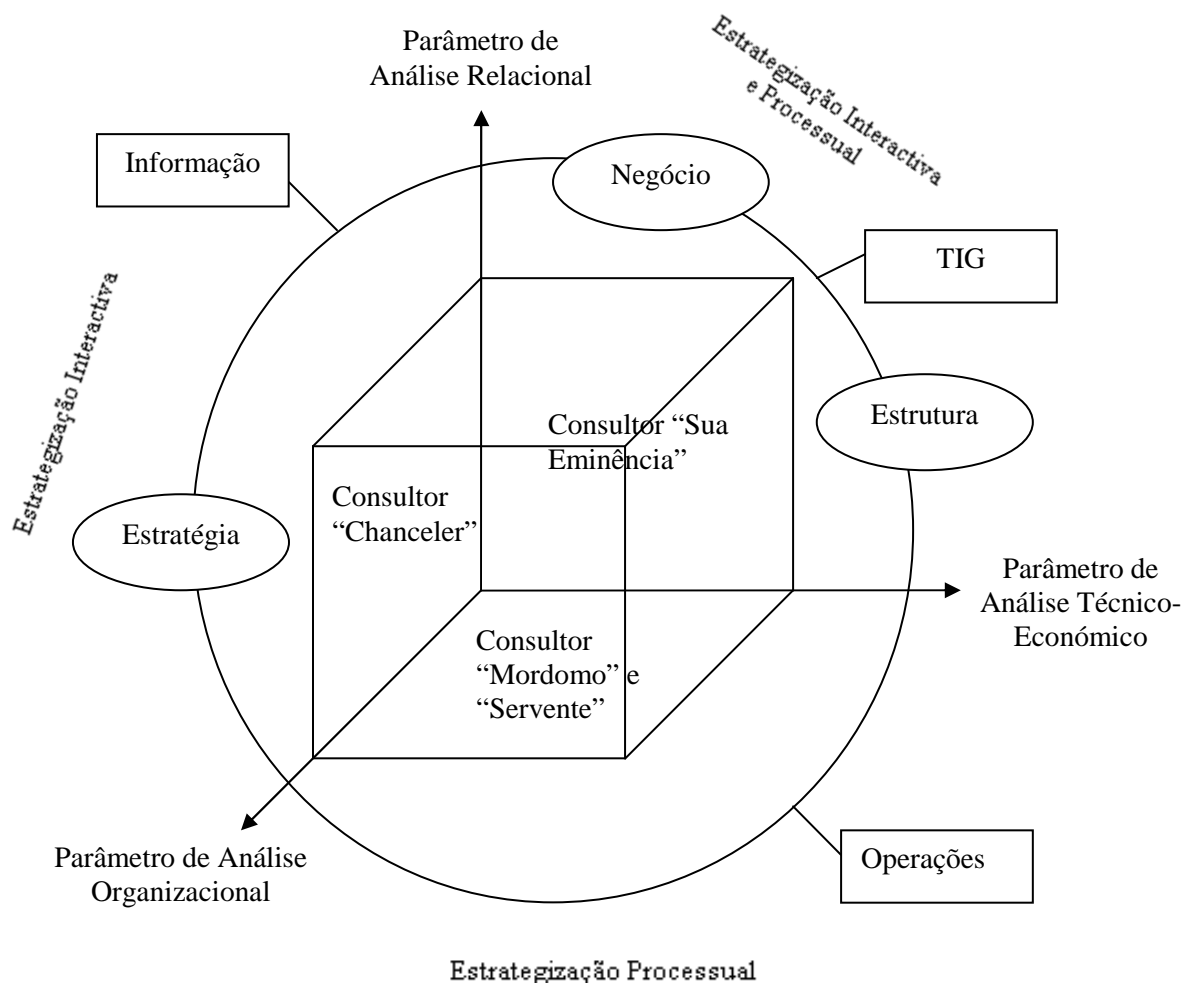
O servente por seu turno, faz lembrar os antigos escravos das sociedades medievais, ainda que com a devida especificidade neste enquadramento, acabem por ser escravos da sua própria terra ou propriedade. No atual contexto, são pessoas que continuam a trabalhar por detrás do “palco” estando completamente dependentes dos gostos e desejos dos clientes, sendo-lhes atribuídas apenas tarefas simples e mundanas, caracterizadas pelas inerentes limitações das mesmas, ainda que sejam importantes para o desenvolvimento do projecto por parte do cliente. Em muitas circunstâncias nem chegam a conhecer o cliente, sendo o seu árduo trabalho realizado nas próprias instalações da empresa de consultoria.

Por fim, temos a imagem do Mordomo. Em consultoria de gestão este agente de mudança actua como um importante recurso de confiança por parte do cliente, alguém que actua de forma aberta, ainda que discreta na organização, por forma a preencher as necessidades e desejos do “patrão”. Nesta categoria o consultor é usualmente distinguido como um “servente sénior”, cuja confiança e confidencialidade são predicados fundamentais para descrever o seu papel na estrutura do projecto, implicando sempre o seu bom desempenho um reflexo favorável em termos de estatuto do seu “mestre” (cliente).

Por forma a tornar mais perceptível a maior ou menor influência do papel dos consultores nesta conjuntura e as diferenças hierárquicas existentes entre estes, pode dizer-se que os papéis de subordinação, tais como os representativos na pele do servente e do mordomo estão mais associados às tarefas de um consultor júnior, encarregues de lidar com tarefas mais simples e mundanas, remetendo assim, os grandes papéis de condução e liderança para os consultores seniores, cujo objectivo é o de conceber, gerir e implementar as medidas previamente estipuladas no início dos projectos (Consultor como Chanceler” ou “Sua Eminência”).

De forma a conceptualizar os diferentes papéis dos consultores aqui descritos foi necessária no entanto a construção de um modelo que permitisse contemplar uma abordagem sistémica integrada. Esta conceptualização foi assim levada a cabo por Lopes da Costa (2011) e Lopes da Costa e António (2011) a partir de três diferentes dimensões, económica, política e organizacional e da identificação dos diferentes papeis dos consultores de Ludgreen e Blom (2009) gerando um modelo com diferentes vértices de análise – Figura 05.

Figura 5 – Modelo de Gestão Sistémico Tridimensional de Consultoria de Gestão



Fonte: (Lopes da Costa, 2011; Lopes da Costa e António, 2011)

Este modelo consiste em três eixos (negócio, estratégia e estrutura) e em três linhas que permitem posicionar melhor os problemas da organização (informação, operações, tecnologias de informação de gestão (TIG)).

O coração do modelo é o lugar de sustentação do negócio, que é coberto pela arquitectura representada na figura, sendo as componentes estratégica, estrutural, de informação, tecnologia de informação de gestão e operacional primordiais para investigar os campos de actividade detalhadamente e definir a melhor estratégia a adoptar. Ou seja, este modelo tem uma função essencial de gestão que permite delinear a estratégia de diversificação a desenvolver sem que o gestor seja um especialista em estratégia.

Por outro lado esta abordagem induz uma componente sistémica integrada na perspectiva da concepção do planeamento a partir de três dimensões – económica, política e organizacional.

A decisão estratégica é assim definida como sendo a articulação de equilíbrio coerente que se estabelece entre os sistemas de decisão técnico-económico, político-relacional e organizacional, resultante de uma gestão adaptada e integrada.

O sistema técnico-económico consubstancia a forma de elaboração do planeamento estratégico, com rigor sistemático e de detalhe, envolvendo os meios macro e micro, ou seja o global, setorial e específico e ainda o meio envolvente sistémico da empresa, o que pode remeter para opções estratégicas que permitam reduzir custos, melhorar a qualidade e dar a capacidade para libertar recursos de forma a que sejam focados no negócio, concentrando-se a empresa em competências centrais.

A componente político-relacional mostra por sua vez a perspectiva do comportamento estratégico dos actores/sistemas, em presença da envolvente sistémica, neste caso fazendo emergir a sociedade de trabalho em rede.

No outro extremo do sistema há ainda a considerar o sistema organizacional, que engloba os sistemas morfológico, de decisão, burocrático, relacional e de controlo em confronto com a envolvente sistémica, o que pressupõe que no trabalho de consultoria as tarefas do cliente possam vir a estar ligadas apenas a atividades residuais de monitorização e controlo.

Estes sistemas facultam assim uma visão específica e são complementares, pelo que devem ser entendidos e aplicados globalmente, caso contrario a análise será necessariamente limitada e não permitirá que se possa identificar um conjunto de “practices” ou “praxis” estratégicas que possam ser identificadas em qualquer das dimensões ilustradas na figura.

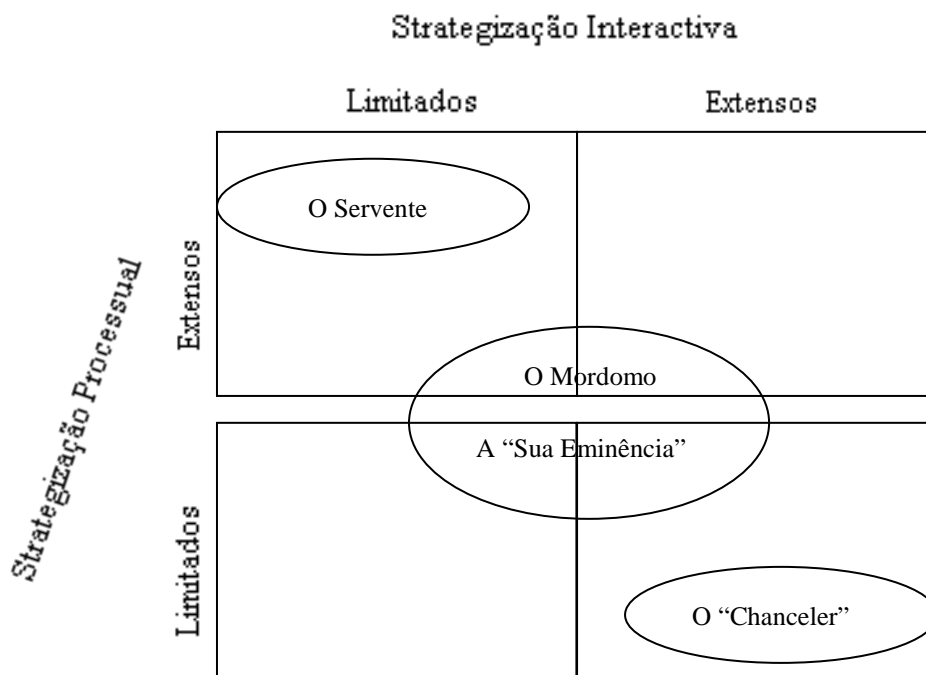
5 AS “PRAXIS” E “PRACTICES” QUE CONSTITUEM O TRABALHO ESTRATÉGICO DOS CONSULTORES NA INDÚSTRIA DE CONSULTORIA DE GESTÃO

Assim, identificados os diferentes papéis dos consultores no desenvolvimento das suas atividades (Lundgreen e Blom, 2009), importa agora identificar como agem, que trabalho estratégico realizam, que tipo de interações sustentam este mesmo trabalho e com que recursos (Jarzabkowski, 2005). Ou seja, é crucial identificar as “praxis” dos consultores estratégicos, bem como, as “practices” utilizadas em termos das suas rotinas.

Jarzabkowski (2005) identifica dois caminhos tendencialmente utilizados pelos “practioners” para fazer estratégia ou estrategizar. Primeiramente o denominado processual, que caracteriza de estrategização processual (procedural strategizing), cuja envolvência remete para o uso formal de práticas administrativas, tais como, planos, orçamentos e análises que são frequentemente associadas ao trabalho de consultoria. A segunda atividade é chamada de estrategização interativa (interactive strategizing) envolvendo acções directas e interações face-a-face entre gestores seniores e outros actores.

Convergindo então a identificação dos diferentes papéis dos consultores e os caminhos normalmente utilizados pelos “practioners”, o que se verifica é que de facto estes diferentes papéis envolvem diferentes expectativas no que concerne às atividades que constituem o trabalho estratégico e às diferentes possibilidades de utilização de práticas estratégicas. Ludgreen e Blom (2009) ilustram estas expectativas na figura 06.

Figura 6 - A Estrategização da Estratégia dos Consultores com Base no seu Papel



Fonte: Lundgreen e Blom (2009)

Assim, a posição de “chanceler” é a que manifesta maiores oportunidades de acesso aos actores chave da organização, o que implica que grande parte do seu tempo é gasto nos mais diversos tipos de interações, quer de carácter formal e/ou informal de forma a providenciar a construção de uma estrutura de informação que facilmente lhes permita a definição do seu rumo estratégico, acentuando-se aqui por conseguinte a importância da legitimidade interpretativa dos consultores, construída pelas suas acções, perícias retóricas utilizadas, aparência e relação interpessoal com o cliente e, pela reputação e imagem da própria organização cliente onde realizam o seu trabalho. O “chanceler” representa desta forma a ilustração de “estatuto” tendo a possibilidade de influenciar gestores e executivos em decisões estratégicas a desenvolver.

No extremo oposto da figura temos a posição do “servente”, cuja tendência é manifestamente mais restrita no acesso a atividades que envolvam interatividade. Os consultores que assumem este papel estão nesta conjuntura mais ligados à estratégia do ponto de vista processual, estando normalmente canalizados para o “fazer” sem que possam de forma alguma influenciar estrategicamente quaisquer decisões.

Na mesma linha do “servente” o papel do “mordomo” é maioritariamente limitado, ainda que este possa gozar de um estatuto oficial maior que o seu antecessor. A possibilidade de contribuir com novas ideias ou com interpretações criativas é na maior parte das vezes reservada para consultores seniores, o que frequentemente não é o caso, sendo que frequentemente as suas atividades se baseiam no desenvolvimento, compilação e apresentação de informação sobre determinado assunto que foram incumbidos de trabalhar.

A “sua eminência” ainda que tenha de forma similar acesso a algumas intervenções de carácter interactivo com os gestores e executivos do cliente, o facto de estar associado a um status organizacional não oficial limita o consultor neste campo de intervenção, sendo por isso procurados mais frequentemente para dar

conselhos e tecer algumas interpretações relativamente a situações que careçam de intervenções que sustentem o desenvolvimento de ideias e acções que possam influenciar positivamente a estruturação de determinada estratégia.

É perceptível assim que os diferentes papéis dos consultores, podem divergir substancialmente de acordo com as “praxis” e “practices” que são usadas no desenvolvimento das diferentes atividades estratégicas, o que contribui para a diferenciação dos trabalhos estratégicos nos diferentes grupos que os constituem (Jarzabkowski e Spee, 2009), sumarizados na tabela 03:

Tabela 3 - Características dos Quatro Papéis dos Consultores e Implicações no Trabalho Estratégico

	O “chanceler”	A “sua eminência”	O “mordomo”	O “servente”
Formas de “fazer” estratégia e uso de práticas	<ul style="list-style-type: none"> - Forte confiança na “estrategização interativa” - Perícia retórica e interações sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Um misto de “estrategização interativa e processual” - Perícia retórica, interações sociais combinadas com trabalho de “back office” 	<ul style="list-style-type: none"> - Um misto de “estrategização interativa e processual” - Perícia de apresentação, recolha de dados e técnicas de processamento de informação 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte confiança na “estrategização processual” - Acesso a informações fortes de dados e técnicas de processamento de informação
Praxis: Exemplos de trabalho estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Bom senso para e conjuntamente com o cliente e comunicação dos resultados à organização cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Bom senso para e conjuntamente com o cliente “por detrás do palco” (na procura e/ou na própria iniciativa) 	<ul style="list-style-type: none"> - Assistência aberta do cliente na procura com informações e pontos de vista 	<ul style="list-style-type: none"> - Providenciamento de informação boa e bem definida e apresentação desta como input para estrategistas de níveis superiores
Resultado(s) do grupo	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial elevado para influenciar a orientação estratégica da organização cliente com acesso direto e aberto a executivos seniores 	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial elevado para influenciar a orientação estratégica da organização cliente com acesso direto a executivos seniores ainda que de forma encoberta 	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial moderado para influenciar a orientação estratégica do cliente, embora potencialmente alto em assuntos com alcance (fins) definitivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial limitado para influenciar a orientação estratégica do cliente

Fonte: Ludgreen e Blom (2009)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito embora as atividades de gestão de consultoria estratégica tenham obtido um considerável crescimento em termos de significância económica nos últimos anos (Ficham e Clark, 2002), estes resultados não têm sido devidamente acompanhados com a descoberta/identificação dos “processos, práticas e atividades detalhadas que constituem as práticas e atividades diárias da vida organizacional das empresas e com os seus consequentes resultados estratégicos (Johson et al, 2003).

Em boa verdade, dado os desafios competitivos impostos às empresas pela envolvente económica atual, estas atividades poderão ser elementos chave à sua sobrevivência e competitividade. Logo, ajudando a responder a este gap, o objectivo deste documento procurou situar-se na literatura emergente da “estratégia-como-prática” e na focalização, estabelecimento e institucionalização das práticas e atividades utilizadas no setor de consultoria de gestão e das implicações destas em termos de resultados organizacionais, procurando a obtenção de um conjunto de novos desenvolvimentos na construção da literatura com a introdução de novas perspectivas teóricas nesta área.

Ao analisar o artigo, de facto são muitos os campos onde poderá incidir a pesquisa dos investigadores desta área na construção de novos desenvolvimentos para obtenção de melhores desempenhos na construção das suas estratégias. Assim, quer seja pela incidência de estudos focalizados na estrutura das práticas estratégicas influenciadas pelo trabalho dos consultores (Kaiser e Kampe, 2005), na análise do papel dos consultores como intermediários no processo de construção do conhecimento (Lundgreen e Blom, 2009), na apreciação detalhada ao modelo de gestão sistémico tridimensional de consultoria de gestão de Lopes da Costa (2011) e Lopes da Costa e António (2011), na análise às micro-práticas estratégicas dos consultores, na focalização de estudos na tipologia dos nove domínios de Jarzabkowski e Spee (2009), na decomposição das “praxis” e “practices” que constituem o trabalho estratégico dos consultores na indústria de consultoria de gestão e correspondentes implicações destas no desenvolvimento do trabalho estratégico (Ludgreen e Blom, 2009), ou qualquer outra base de estudo da estratégia-como-prática desafiam-se os investigadores a alimentar este campo de estudo com mais e melhores informações sobre o trabalho estratégico levado a cabo pelos consultores de gestão no processo de transferência de saberes e práticas organizacionais que são aplicadas nas suas empresas cliente, o que contribuirá para apresentar um conjunto de novos conhecimentos de valor acrescentando no campo do recente movimento da “estratégia-como-prática”.

O argumento aqui é que, dado um novo contexto, a obtenção de uma vantagem competitiva possa depender não só do meio envolvente ou dos recursos e capacidades da empresa, mas também, e crucialmente, das tarefas rotineiras do trabalho de formulação e implementação da estratégia ao nível micro.

Muito embora estas tarefas possam variar de organização para organização, é fundamental tanto para o meio académico como para o meio profissional, que se venham a conhecer os “detalhes consequentes” do trabalho estratégico, e que os profissionais da área aprendam a adaptar e fazer uso deles nos seus contextos particulares.

Muito embora em Portugal alguns estudos se tenham focalizado sobre as ferramentas estratégicas que tem maioritariamente vindo a ser usadas nas empresas portuguesas (Oliveira et al., 2008), como a análise SWOT, a prospecção por cenários e o exercício de *brainstorming*, é importante e fundamental determinar se os consultores são determinantes na construção das estratégias empresariais (sobretudo na vertente de empresas

exportadoras e aquelas que procuram internacionalizar-se), identificar quais as interações consultor – gestores das empresas na construção da estratégia e, perceber como se processa a transferência do conhecimento e que consequências se obtém nessa mesma transferência.

É assim necessária que a ação prática da estratégia seja minuciosamente observada e registada para o estabelecimento de ações coordenadas de expansão dos negócios, resultados apenas possíveis de obter pela compreensão de onde e como é feito o trabalho de estratégia, pois a chave do sucesso organizacional pode estar contida nestes detalhes de nível micro, os quais têm particular vantagem por serem invisíveis a terceiros.

Ou seja, uma das formas de desvendar os elementos baseados nas atividades e preencher a lacuna entre a teoria e a prática é entrar no setor de consultoria de gestão e no estudo do processo de transferência de saberes e praticas organizacionais que são aplicadas pelos consultores nas suas empresas cliente numa perspectiva de estratégia-como-prática, tendo como base de estudo as PME's em Portugal, o que contribuirá também para lhes apresentar um conjunto de conhecimentos de valor acrescentando que apenas são possíveis de apresentar através de projectos de I&D, minimizando ainda os constrangimentos económicos a que estas estão sujeitas no campo da aposta da aprendizagem permanente.

Artigo submetido para avaliação em 12/02/2014 e aceito para publicação em 29/06/2014

REFERÊNCIAS

ABBOTT, A. (1988). **The System of Professions**. University of Chicago Press, Chicago.

AYER, A. J. (1956). **The Problem of Knowledge**. St. Martin's Press, NY

BALOGUN, J. & G. Johnson (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: the Impact of Change Recipient Sensemaking. **Organization Studies**, Vol. 26, 1573–1601.

BECHINA, A. A. & T. Bommen (2006). Knowledge Shaping Practices: Analysis of a Global Scandinavian Consulting Company. **The Electronic Journal of Knowledge Management**. Vol. 4, nº 2, pp. 109-116.

BLOOMFIELD, B. P. & A. Danieli (1995). The Role of Management Consultants in the Development of Information Technology: the Indissoluble Nature of Socio-Political and Technical Skills. **Journal of Management Studies**, Vol. 32, nº 1, pp. 23–46.

BROOKING, A. (1999). **Corporate Memories, Strategies for Knowledge Management**. Thompson Business Press, London.

CARLILE, P. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. **Organization Science**, Vol. 13, pp. 442–455.

CLARK, T. (1995). **Managing Consultants - Consultancy as the Management of Impressions**. Open University Press, Buckingham

CLARK, T. (2004). Strategy Viewed from a Management Fashion Perspective. **European Management Review**, Vol. 1, pp. 105-111.

CLARK, T. and G. Salaman (1996). The management Guru as Organizational Witchdoctor. **Organisation Studies**, Vol. 3, nº 1, pp.85–107.

CUMMINGS, S. & D. Wilson (2003). **Images of strategy**. Oxford.

DAVENPORT, T., S. Jarvenpaa & Mc Beers (1996). Improving Knowledge Work Processes. **Sloan Management Review**, Vol. 37, pp. 53-65.

DAVENPORT, T. & L. Prusak (2000). **Working Knowledge**. Harvard Business School Press, Boston.

DIXON, N. (2002). **Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know**. Harvard Business Press, Boston.

ERNST, B & A. Kieser (2002). In search of explanations for the consulting explosion.” Em Sahlin-Andersson e Engwall (eds.). The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Ideas and Circulation. **Stanford University Press**, Stanford, pp. 47-73.

FINCHAM, R. (1999). The Consultant-Client Relationship: Critical Perspectives on the Management of Organizational Change. **Journal of Management Studies**, Vol. 36, nº 3, pp. 335-352.

FINCHAM, R. & T. Clark (2002). Preface: Management Consultancy – Issues, Perspectives and Agendas. **International Studies of management and Organization**, Vol. 32, nº 4, pp. 3-18.

FINCHAM, R., T. Clark, K. Handley & A. Sturdy (2008). Configuring Expert Knowledge: The Consultant as Setor Specialist. **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 29, nº 8, pp. 1145-1160.

FOSSTENLOKKEN, S. M., B. Lowendahl & O. Revang (2003). Knowledge development through client interaction. **Organization Studies**, Vol. 24, pp. 859–879.

FULLERTON, J. & M. West, (1996). Consultant and Client - Working Together?. **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 11, nº 6, pp. 40-49.

GIDDENS, A. (1984). **The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration**. Berkeley, Univ. of California Pr.

GILL, J. & S. Whittle (1992). Management by Panacea: Accounting for Transcience. **Journal of Management Studies**, Vol. 3, nº 2, pp. 281–95.

INKPEN, A. (1996). Creating Knowledge Through Collaboration. **California Management Review**. Vol. 39, pp. 123 -140.

JACKALL, R. (1988). **Moral Mazes - The World of Corporate Managers**. OU, Oxford.

JARZABKOWSKI, P. (2003). Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. **Journal of Management Studies**, Vol. 40, nº 1, pp. 23-55.

JARZABKOWSKI, P. (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. **Organization Studies**, Vol. 25, nº4, pp. 529-560.

JARZABKOWSKI, P. (2005). **Strategy-as-Practice: An Activity Based Approach**. Sage, London.

JARZABKOWSKI, P & D. Seidl (2008) The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. **Organization Studies**, Vol. 29, Nº 11, pp. 1391-1426

JARZABKOWSKI, P., J. Balogun & D. Seidl (2007). Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective. **Human Relations**, Vol. 60, Nº 1, pp. 5-27

JARZABKOWSKI, P. & P. Spee (2009). Strategy-as-Practice: A Review and Future Directions for the Field. **International Journal of Management Reviews**, Vol. 11, Nº 1, pp. 69-95.

JOHNSON, G., L. Melin, & R. Whittington (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-based View. **Journal of Management Studies**, Vol. 40, nº1, pp. 3-22.

KAISER, S. e T. Kampe (2005). A Strategy-as-Practice Perspective on the Work of Profession of Strategy Consultants. **EGOS, Professional Service Organizations and Professionalization at Work**, Berlim, Germany.

KIRBY, D. & Jones-Evans Dylan (1997). Small Technology-based Professional Consultancy Services in the United Kingdom. **The Service Industries Journal**, Vol. 17, nº 1, pp. 155-172.

KNIGHTS, D., & G. Morgan (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. **Organization Studies**, Vol. 12, nº 2, pp. 251-273.

LOPES DA COSTA, R. & N. António (2011). The “Outsourcing” as an Instrument of Competitiveness in the Business Consulting Industry. **Journal of Management Research**, Vol. 3, Nº1, <http://www.Macrothink.org/journal/index.php/jmr/issue/current>.

LOPES DA COSTA, R. (2011). The Coordination of the Resources as an Instrument of Competitiveness in the Business Consulting Industry. **Revista Economia e Gestão – PUC MINAS**, Vol. 11, Nº 25 <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao>.

LOUNSBURY, M. & E. Crumley (2007). New practice Creation: an Institutional Perspective on Innovation. **Organization Studies**, Vol. 28, pp. 993–1012.

LUNDBERG, C. (1997). Towards a General Model of Consultancy: Foundations. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 10, nº 3, pp.193-201.

LUNDGREN, M. & M. Blom (2009). The Practice of Strategy Consultants. **25th Egos Colloquium**, Barcelona (Julho 2-4).

NEES, D. B. & L. E. Greiner (1985). Seeing Behind the Look-alike Management Consultants. **Organizational Dynamics**, Vol. 13, pp. 68–79.

NOHRIA, N. & J. D. Berkley (1994). The virtual organization: Bureaucracy, technology, and the implosion of control. Em Heckscher & Donnellon (eds). The Post-bureaucratic Organization. **Sage**, London.

NONAKA, I. & H. Takeuchi (1995). **The Knowledge-Creating Company**. Oxford University Press, Oxford.

NONAKA, I. & Noboru Konno (1998). The concept of "Ba": Building Foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**, Vol 40, nº 3.

OLIVEIRA, B.; A. Rosa & N. António (2008). **Strategy Tools Use: A framework**. Proceedings of British Academy of Management Conference.

O'SHEA, J. & C. Madigan (1998). **Dangerous Company**. Penguin, New York.

POUFELT, F., L. Greiner & A. Bhambri (2005). The Changing Global Consulting Industry. Em Greiner & Poulfelt (Eds.). The Contemporary Consultant. **Thomson South-Western**. Mason, Ohio, pp. 3-22.

POWELL, M. E. (1997). The Nature, Structure and Management of Management Consulting Organizations. Tese de Doutorado, University of Cambridge, Cambridge.

RECKWITZ, A. (2002). Towards a Theory of Social Practice: a Development in Cultural Theorizing. **European Journal of Social Theory**, Vol. 5, pp. 243–262.

SALAMAN, G. (2002). Understanding Advice: Towards a Sociology Consultancy. Em Clark & Fincham (eds.). Critical Consulting: The Management Advice Industry. **Blackwell Publishers**, Oxford.

SCHEIN, E. H. (1988). Process Consultation: Its Role in Organization Development. Addison-Wesley, 2ª edição, Vol. 1. Reading, Mass.

SHARIF, M. N., Zakaria, N. Lim Shu Ching & Low Soh Fung (2005). Facilitating Knowledge Sharing through Lessons Learned System. **Journal Of Knowledge Management Practice**.

- SHARMA, A. (1997). Professional as Agent: Knowledge Asymmetry in Agency Exchange. **The Academy of Management Review**, Vol. 22, nº 3.
- STRANG, D., & J. Meyer (1993). Institutional conditions for diffusion. **Theory and Society**, Vol. 22, pp. 487–511.
- STURDY, A. J., M. Schwarz, M. & A. Spicer (2006). Guess Who is Coming for Dinner? Structures and Uses of Liminality in Strategic Management Consultancy. **Human Relations**, Vol. 59, pp. 929–960.
- SUDDABY, R., & R. Greenwood (2001). Colonizing knowledge: Commodification as a Dynamic of Jurisdictional Expansion in Professional Service Firms. **Human Relations**, Vol. 54, pp. 933–953.
- SZTOMPKA, P. (1991). **Society in Action: the Theory of Social Becoming**. Polity Press, Cambridge:
- WERR, A., & A. Styhre (2002). Management Consultants Friend or Foe?. **International Studies of Management & Organization**, Vol. 32, nº 4, pp. 43-66.
- WHITTINGTON, R. (2001). Learning to Strategise: Problems of Practice. **EGOS, 17th European Group of Organizational Studies Colloquium**, Lyon.
- WHITTINGTON, R (2002). Practice perspectives on strategy: Unifying and developing a field. **Academy of Management Conference**, CO, Denver,
- WHITTINGTON, R. (1996). Strategy as Practice. **Long Range Planning**. Vol. 29, nº 5, pp. 731-735.
- WHITTINGTON, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**, Vol. 27, nº5, pp. 613–634.
- WHITTINGTON, R. (2007). Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. **Organization Studies**, Vol. 28, Nº 10, pp. 1575-1586.
- WILENSKY, H. (1964). The Professionalization of Everyone?. **The American Journal of Sociology**, Vol. 70, pp. 137–157.
- WILSON, D. C., & P. Jarzabkowski, P. (2004). Thinking and Acting Strategically: New Challenges for Interrogating Strategy. **European Management Review**, Vol. 1, nº 1, pp. 14-20.
- WILLEM, A., & Scarbrough (2002). Structural Effects on Inter-Unit Knowledge Sharing: The Role of Coordination Under Different Knowledge Sharing Needs. **Learning And Capabilitie, 3rd European Conference On Organisational Knowledge**, Athens.